

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MARKETING QUE
CONTRIBUYAN A INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE
CONTINENTAL AIRLINES EN LA CIUDAD DE CALI**

JAIRO ANDRÉS ROJAS MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MARKETING QUE
CONTRIBUYAN A INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE
CONTINENTAL AIRLINES EN LA CIUDAD DE CALI**

JAIRO ANDRÉS ROJAS MARTÍNEZ

**Pasantía para optar por el título de Profesional
en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
EDUARDO CASTILLO COY
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

Dra. ANA MILENA ÁLVAREZ
Jurado

Dr. ALFREDO BELTRÁN A.
Jurado

Santiago de Cali, 24 de julio de 2006

CONTENIDO

	pág
GLOSARIO	9
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACIÓN	12
2. PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVOS GENERALES	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. MARCO DE REFERENCIA	15
5. UN POCO MÁS DE CONTINENTAL	16
5.1 SECTOR AL QUE PERTENECE CONTINENTAL AIRLINES INC.	16
5.1.1 Características del sector	16

	pág.
5.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	16
6. DESARROLLO	20
6.1. DEPARTAMENTO DE VENTAS	20
6.1.1 Outside Sales	20
6.1.2. Inside Sales	20
6.2 DEPARTAMENTO DE TIQUETES	20
6.2.1 Full Time	20
6.2.2 Part Time	20
6.3 VISITAS PROGRAMADAS	21
6.4 LO QUE SE LOGRÓ	21
6.5 COMO SE LOGRÓ ESTA OCUPACIÓN	22
6.6 LO QUE GANA EL AGENTE	23
6.7 OTRAS ESTRATEGIAS	24
7. CONCLUSIONES	25

	pág
8. RECOMENDACIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	27
ANEXOS	28

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Comparativo de Bookings de Cali y Bogotá hacia los Estados Unidos - Año 2005 vs. 2006	28
Anexo B. Comparativo ventas de agencias de viajes años 2005 y 2006	29
Anexo C. Top 10 de agencias de viajes por ventas año 2006	30
Anexo D. Market Share Continental Airlines año 2006 y 2006 vs. Avianca y American Airlines	31
Anexo E. Programa de viajero frecuente <i>One Pass</i>	32
Anexo F. Llegadas a tiempo año 2006 – Porcentaje de llegadas dentro de los 14 minutos del itinerario	34
Anexo G. El Go Forward Plan para Latinoamérica año 2005	35

GLOSARIO

AGENCIA DE VIAJES: es un establecimiento comercial registrado en la Cámara de Comercio del lugar de ubicación, en él se efectúa la venta y negociación de planes, tiquetes, tours y todo lo relacionado con el turismo aéreo, terrestre y/o marítimo.

AEROLÍNEA: empresa de transporte aéreo que se encarga de llevar de un destino a otro a pasajeros que viajen por placer o negocios.

BOOKINGS: se refiere a las reservas hechas por las agencias de viajes. Cuando un viajero se acerca a una agencia para cotizar, programar o recibir asesoría para su próximo viaje, el asesor o agente de viajes reserva cierta cantidad de puestos en un avión para ese pasajero y su familia, lo que genera un bloqueo de sillas para la aerolínea. Este bloqueo lo efectúan las agencias de viajes a través de sus sistemas de distribución (SABRE O AMADEUS).

CLÍNICAS DE VENTAS: es la capacitación que se le hace a una agencia para informar los cambios, acontecimientos o nuevas estrategias para el ofrecimiento del producto. El objetivo de estas clínicas es crear recordación de marca en cada vendedor, ya que se da un manejo más estratégico, un refuerzo en tarifas, descuentos, promociones y planes de sobre-comisión.

HUB: concentrador. Se refiere al puerto de conexiones y aeropuerto principal asignado para cada aerolínea. A su vez se maneja en ellos las oficinas principales, para cada departamento de la empresa.

MARKET SHARE: también se conoce como la participación en el mercado o cuota del mercado. Éste es utilizado directamente por la casa matriz y por el programa interno de ventas.

PASAJERO ELITE: es aquel pasajero que tiene un estatus alto de viajero frecuente que le permite tener más beneficios que un pasajero regular.

RESUMEN

Durante el desarrollo del proyecto, se encontrará paso a paso, muchas de las aplicaciones, conclusiones y conceptos que fueron utilizados, de tal manera que cada aplicación y contenido del trabajo, garantiza y muestra el proceso que he seguido para la culminación de la pasantía en Continental Airlines. Se encontrarán los métodos aplicados, estrategias y tácticas utilizadas, sistemas de mercadeo y propuestas que se han puesto en práctica para el desarrollo del mismo. Igualmente se podrá ver que el planteamiento de los objetivos, va ligado directamente al desarrollo, los cuales nos han obligado a llevar una secuencia lógica tanto en la compañía como dentro del proyecto. A su vez vale la pena anotar como se relacionan todas las variables vistas durante el progreso de la carrera, y darse cuenta que la aplicación real de todas ellas, ha llevado a una satisfactoria conclusión, donde me doy cuenta y me siento capaz de ejercer cualquier tipo de tema relacionado con el marketing; así como específicamente puedo hacer unas recomendaciones claras y concisas, basado en argumentos coherentes y concretos, que me dan las herramientas necesarias para ello.



INTRODUCCIÓN

Continental Airlines es una aerolínea estadounidense de sesenta y cinco años de existencia. Hace quince años esta compañía opera desde Bogotá (Colombia) hacia diferentes destinos del mundo, razón por la cual, quienes residían o trabajaban en la ciudad de Cali, debían utilizar otra aerolínea hasta Bogotá para poder viajar con Continental Airlines.

A partir del 15 de julio de 2005, esta aerolínea inició operaciones desde Santiago de Cali, con vuelos hacia Houston, y desde allí hacia el resto del mundo. Este último suceso implicó un arduo trabajo de mercadeo para lograr consolidar la aerolínea en esta ciudad y alcanzar en corto plazo (para mayo de 2006) los objetivos que más adelante se expondrán.

Este proyecto tiene como objetivo principal la consolidación de la aerolínea Continental Airlines en Cali, disminuyendo así el market share de las demás aerolíneas como Avianca y American Airlines. Para esto se llevó a cabo una investigación que nos permitió conocer las tendencias del mercado local, los gustos, las perspectivas, y el manejo que se le debe dar al cliente, permitiendo diseñar estrategias de penetración del mercado, las cuales se tornaron en herramientas fundamentales para el desarrollo estratégico de alternativas de ventas y masificación del mercado local.

1. JUSTIFICACIÓN

En enero de 2005 se inició con el proyecto de tener como destino en Suramérica a la ciudad de Cali. En julio del mismo año, Continental Airlines empezó a operar desde esta ciudad, compitiendo con las dos aerolíneas tradicionales y fuertes para viajar al exterior: Avianca y American Airlines.

Este proyecto tiene como fin consolidar a Continental Airlines en la ciudad de Cali, como la mejor aerolínea para viajar al exterior. Para lo anterior era necesario realizar una investigación que permitiera identificar las tendencias del mercado local, los gustos, las perspectivas, y el manejo que se le puede dar al cliente; para diseñar estrategias de penetración de mercado.

Tomando como referencia la apertura de otras estaciones a nivel mundial, Continental Airlines, ha encontrado la necesidad de hacer una investigación constante del comportamiento del consumidor, antes, durante y después de la apertura de un nuevo terminal. Lo anterior ya que, sin importar el tipo de cultura del cliente, éste se ve afectado por su entorno y más en el mercado de las aerolíneas, puesto que el menor inconveniente puede afectar significativamente su decisión.

La metodología que la compañía ha desarrollado para llevar a feliz término sus metas, es enfocarse en el principal distribuidor y quien está en contacto directo con el cliente final: las agencias de viajes, motivándolas, capacitándolas, visitándolas y lo más importante, cumpliendo con lo que se les ha ofrecido.

2. PROBLEMA

Para nadie es un secreto que los caleños, cuando de viajar a los Estados Unidos se trata, prefieren las aerolíneas que les permitan despegar desde su ciudad de origen sin tener que desplazarse a Bogotá; las únicas aerolíneas que cumplían este aspecto eran: Avianca y American Airlines, ambas con escala en Miami para llegar al destino final. Sin embargo, con la llegada de Continental Airlines el panorama cambió, ya no siempre tienen que hacer escala en Miami, sino que está la posibilidad de entrar a los Estados Unidos haciendo escala en Houston y más adelante en Nueva York.

Esto representa una serie de ventajas, tanto para los viajeros frecuentes como para los nuevos clientes, ya que las distancias aéreas y las horas de vuelo siempre han sido un paradigma a la hora de viajar. Continental ofrece acercar la costa oriente de los Estados Unidos restando casi cuatro horas de vuelo para los pasajeros en comparación con las aerolíneas tradicionales.

El problema que se ha presentado con la apertura de la base de Cali, radica en la penetración de un nuevo mercado y en la manera de aumentar el market share (participación en el mercado) caleño y del sur-occidente del País. Para esto, la casa matriz ha realizado un plan de mercadeo que permitirá incrementar todos los porcentajes de medición.

3. OBJETIVOS

Para resolver el problema, la compañía ha designado a personas del área de mercadeo y ventas de Continental para cumplir el esquema de trabajo y la planeación estratégica planteada, y así alcanzar los objetivos que a continuación se mencionan, en un corto plazo.

3.1 OBJETIVOS GENERALES

Aplicar estrategias y tácticas de marketing que contribuyan a penetrar el mercado de servicios de transporte aéreo internacional de pasajeros desde la ciudad de Cali, disminuir el Low Factor y lograr los objetivos planteados por la casa matriz. Lo anterior incrementará la participación del mercado de Continental Airlines en ésta ciudad y por ende disminuirá el market share de las demás compañías aéreas como American Airlines y Avianca, hacia los Estados Unidos y el resto del mundo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Visitar semanalmente agencias de viajes en Cali, con el fin de brindar soporte y estimular las ventas con incentivos y concursos.
- Cambiar suficientes Bookings (Reservas) por agencia en cada visita, de tal manera que contribuya en el aumento del market share.
- Realizar frecuentemente seminarios y clínicas de ventas, con el fin de resolver inquietudes y exponer nuevas promociones o estrategias de ventas.

4. MARCO DE REFERENCIA

Lo que llevó a Continental Airlines a abrir un nuevo destino en Colombia como lo es Cali, fue el aumento progresivo del mercado aéreo en el mundo y las tendencias internacionales de las aerolíneas en aumentar sus mercados a nivel mundial. El mercado doméstico dejó de ser un negocio rentable, más aun para las aerolíneas americanas, de hecho Continental Airlines es la aerolínea americana con mayor crecimiento y expansión del mercado aéreo en los últimos tres años. Desde entonces la casa matriz puso los ojos en el mercado suramericano y los puntos donde mayor número de emigrantes vivieran en los Estados Unidos, buscando así un nicho de mercado que le permitiera llenar las sillas de los aviones destinados para las nuevas rutas.

Medellín, Barranquilla y Cali, fueron ciudades de Colombia que estuvieron bajo la mira de Continental Airlines por casi año y medio de investigaciones continuas, y luego de resolver muchos interrogantes, se llegó a la conclusión de que Cali era la mejor ciudad para abrir mercado.

El presupuesto destinado por la compañía, aplica directamente para cada estación y se reparte por departamentos. Este es asignando anualmente y corresponde a un monto considerable. El presupuesto para las oficinas de ventas y tiquetes, y aeropuerto para el año 2006 fue de veinte mil dólares (US\$20.000).

5. UN POCO MÁS DE CONTINENTAL

5.1 SECTOR AL QUE PERTENECE CONTINENTAL AIRLINES INC.

5.1.1 Características del sector. Continental se encuentra en el sector transporte, más específicamente en el sector del transporte aéreo, el cual es altamente competitivo. En el mundo existen más de 1.220 aerolíneas que desempeñan la misma función, en las mismas condiciones, las variables externas las afectan por igual, y trabajan e invierten para sobrepasar estas variables y ganar mercados con diferenciación en cuanto al precio y el servicio. La mayoría de las aerolíneas existentes son de gran tamaño y trayectoria.

Puede que el precio no haga la diferencia a la hora de comprar un tiquete, pero el servicio sí. Muchos pasajeros buscan economía, mientras que otros buscan beneficios. En resumen, las aerolíneas compiten bajo el mismo entorno, todas son afectadas por el precio del petróleo, la inseguridad, la guerra de precios etc., pero a pesar de estar bajo esta presión, algunas logran seguir adelante prestando este servicio.

5.1.2 Situación actual del sector. Actualmente el sector de transporte aéreo presenta una gran rivalidad entre los competidores, pero hoy en día las aerolíneas se preocupan más por *sobrevivir*. Poco a poco esta competencia gana terreno, y las grandes empresas no quieren perder su participación, de esta manera, las aerolíneas han movido rápidamente sus fichas, y gracias a un previo estudio de mercado, se han focalizado las posibles opciones de penetración a otros destinos: por ejemplo, a nuestra ciudad, solo llegaban y salían dos aerolíneas extranjeras para el transporte de pasajeros, COPA y American Airlines.

A pesar de que en la ciudad de Bogotá se concentra un gran mercado de viajeros, tanto de negocios como de placer, se puede apreciar el incremento de sustancial que el sector del transporte aéreo ha ganado en otras ciudades, lo que se reduce a dejar en manos de otros, un mercado grande y lleno de potencial. De la misma manera que las aerolíneas actuales cubrían todas las rutas, también se veía como muchas personas preferían salir desde Bogotá, para poder volar por otras aerolíneas que les brindaran mejor servicio y los llevara a su destino en menos tiempo y con menos escalas.

Por otro lado, las variables externas que afectan al sector, han hecho que las empresas se enfoquen en solucionar y desarrollar estrategias para vencer estas

barreras. Ahora el sector ha experimentado el ingreso de nuevas aerolíneas de bajo costo tal como es el caso de Jet Blue y Southwest. Estas nuevas aerolíneas han ingresado al “hub”¹ de Continental y de American que se encuentran en Newark y Florida, respectivamente y entraron con precios inaceptablemente bajos, lo cual perjudica a las grandes aerolíneas.

Actualmente Continental y American Airlines son las dos únicas aerolíneas norteamericanas que no se encuentran en el Capítulo 11². Delta, Us Airways, United y Northwest se declararon en bancarrota el año pasado. Lo anterior demuestra que el sector se encuentra en aprietos y se deben seguir desarrollando estrategias para superar y sobrepasar los inconvenientes.

A partir de la situación actual, la empresa ha desarrollado y creado estrategias que le han permitido a la compañía superar las expectativas y entrar en un mercado muy aguerido, ganando rápidamente participación.

Con base en los resultados arrojados por el programa de ventas directas, donde se pudieron apreciar la cantidad de reservas hechas por cada agencia hacia cualquier destino, se validaron todas aquellas rutas que cubrían desde el centro de hasta la costa oeste de los Estados Unidos, se pudo apreciar que había una alta concentración en ciudades como Los Ángeles, San Diego, Las Vegas, Seattle, Portland, San Francisco, Salt Lake City, Denver, entre otras.

De la misma manera se evaluaron destinos en el Asia, destino de moda por su alta concentración comercial y de negocios, ya que un alto número de comerciantes lo ven como un país ideal para sus negocios. Por lo anterior, Continental ofrece el hospedaje en hoteles 5 estrellas en Estados Unidos para el pasajero cuyo punto de partida es Cali o Bogotá, puesto que debe hacer escala en Houston o en New York para tomar el vuelo al día siguiente, el cual tendrá una duración de trece a diez y seis horas, dependiendo del destino; Es mejor que los pasajeros se sientan relajados para este largo vuelo. Esta estrategia ha permitido, por encima de las demás Aerolíneas, ser una de las preferidas para sus vuelos al Oriente.

¹ Ver definición en pág. 9

² El Capítulo 11 del Título 11 del Código de los Estados Unidos, o Ley de Quiebras, es frecuentemente identificado como el "Capítulo de la Reorganización" y consiste en dar plazos y períodos de gracia a la compañía, entre otros mecanismos para intentar salir de la quiebra

Por otro lado, la alianza del grupo Sky Team³, con el programa de acumulación de millas de One Pass⁴, le permite a los viajeros frecuentes tener ascensos de clase sin necesidad de pagar un solo peso adicional, lo cual facilita la fidelización de los clientes, ya que prefieren volar por una compañía en la que les dan un trato preferencial ya que para la compañía es muy importante que los asientos de Bussiness Class, nunca estén vacíos mientras un pasajero Elite está volando.

*** Situación de Continental Airlines dentro del sector.** Continental ha logrado mantenerse fuerte dentro del sector, sin embargo en un comienzo tuvo dos caminos a escoger: el primero fue recorte de personal, disminuir frecuencias y vender flotas, el segundo fue expandir la flota, frecuencias, recorte de salarios y acuerdos con las azafatas y pilotos. En el primero se buscaba ahorrar para mantenerse viva pero pequeña, en el segundo se buscaba expandir y aun así responder a las obligaciones financieras. Esta última decisión fue tomada por todos los empleados de la compañía el año pasado por un comunicado que el CEO⁵ les envió. A pesar de que el sueldo bajó considerablemente, se ha visto que la empresa se ha expandido de manera sorprendente, lo cual los ha hecho sentir orgullosos de haber tomado esa decisión.

No se puede dejar de lado la variable que afecta día a día: el precio del petróleo. El jet fuel (combustible de avión) ha subido de manera sorprendente estos últimos meses y ha afectado de tal forma, que se ha tenido que subir el precio de los tickets. Sin embargo, Continental se ha mantenido fuerte y sigue desarrollando estrategias para su expansión, de hecho, para éste mes ordenó 35 aviones más, para ser parte de la gran flota de Boeing, pidiendo 10 aviones 787 y 25 aviones 737 de última generación.

Después de tomar la decisión de expandir la empresa, Continental ha inaugurado más de 25 nuevos destinos. El año pasado la compañía, a diferencia de las demás compañías del sector que tuvieron que declararse en bancarota, tuvo utilidades. Las llegadas a tiempo están por encima del 85%, considerando las frecuencias que tenemos. Por más de 10 años Continental ha permanecido dentro de los 100 "great place to work"⁶.

³ Miembros de Alianza Sky Team: Aeroflot, Aeroméxico, Air France, KLM, Alitalia, Continental Airlines, Czech Airlines, Korean Air y NWA.

⁴ Ver Anexo E pág. 33

⁵ CEO : Chief Executive Officer : Principal Oficial Ejecutivo

⁶ Great Place to Work® Institute elabora varias listas de Mejores Empresas en Norte América, incluyendo "Las 100 Mejores Empresas para Trabajar®" y es publicada en la revista FORTUNE.



* **Proyecciones hacia el futuro: “THE GO FORWARD PLAN”⁷.** Continental mantendrá la tendencia de expansión por siete años más. Además, es la aerolínea pionera en la implementación de tecnología en Latinoamérica y Norteamérica.

Continental tiene un plan del futuro que es el *Plan Marcha Hacia Delante*. Las cuatro variables que componen este plan son: 1. Volar para ganar, 2. Fundar el futuro, 3. Hacer realidad las metas y 4. Trabajo en equipo.

Para el año 2006 existen cuatro propósitos definidos: el primero es lograr ingresos de una manera permanente en una industria que esta en constante cambio, el segundo es usar los activos de la compañía para asegurar el futuro, el tercero es entregar un producto que sea limpio, seguro y fiable y último mantener Continental como “el mejor lugar de trabajo”.

⁷ Ver Anexo F pág. 34.

6. DESARROLLO

Durante el transcurso del proyecto, se asignó tareas a cada uno de los departamentos de la empresa, y a su vez, a cada una de las personas directamente implicadas. Las tareas fueron asignadas y elaboradas de la siguiente manera:

6.1 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este departamento se dividió de la siguiente manera:

6.1.1 Outside Sales. Encargados directamente de las agencias de viajes y la visita diaria a cada una de ellas. Debe mantener contacto directo con los (las) gerentes de oficina de cada sucursal, brindando un apoyo permanente.

6.1.2 Inside Sales Encargados de la comunicación y solución de inquietudes de las agencias de desde la oficina de Continental. Son quienes se encuentran de planta en la oficina y tienen acceso al sistema diariamente.

6.2 DEPARTAMENTO DE TIQUETES

Se dividió de la siguiente manera:

6.2.1 Full Time. Es la persona que trabaja tiempo completo en la oficina y se encarga del manejo de la oficina de tiquetes y servicio al cliente en Cali, y a su vez presta soporte al departamento de ventas.

6.2.2 Part Time Es el apoyo de la posición anteriormente mencionada, pero solo asiste medio tiempo a la oficina.



Las actividades propuestas se desarrollaron de acuerdo al cronograma, y hubo otras actividades que surgieron durante el perfeccionamiento de las ya planteadas.

6.3 VISITAS PROGRAMADAS

Desde el inicio se propuso que realizar visitas tres días a la semana, y cada día visitar al menos cuatro agencias. Dicho objetivo se cumplió satisfactoriamente y en algunos casos se visitaron hasta seis agencias. Lo anterior se llevó a cabo con el apoyo del departamento de ventas de Bogotá, pues mensualmente prestó apoyo dos veces, esto permitió una mayor cobertura y una penetración mucho más significativa.

6.4 LO QUE SE LOGRÓ

En promedio se logró cambiar dos bookings (reservas) hechas con otras aerolíneas hacia destinos comunes, donde vuela Continental Airlines, además, en más de una ocasión, cada pareja de agentes logro entablar comunicación con viajeros directos de las agencias, quienes no conocían la aerolínea y eran fieles a la competencia. Estas personas expusieron sus inquietudes y se les ofrecieron estímulos para su viaje.

El crecimiento ha sido exponencial, ya que las ventas por agencia aumentaron sustancialmente, y la participación en el mercado fue ganando puntos a medida que transcurría el tiempo.

Anteriormente, cuando no operaba desde Cali, la penetración del mercado reflejaba tan solo de 2,5% a 3,1% dentro de una marco mínimo de agencias participantes. En esta fecha sólo existían vuelos desde Cali hacia EE.UU. con una escala en la ciudad de Bogotá, desde donde operan dos vuelos de la compañía, uno hacia Houston (Texas) y el otro hacia la ciudad de New Jersey al aeropuerto de Newark. A partir del 14 de julio de 2.005, Continental Airlines empezó a operar con frecuencias diarias desde Cali hacia el aeropuerto George Bush International, que presta los servicios a la ciudad de Houston en el estado de Texas. Este vuelo se mantuvo con esa frecuencia hasta el 4 de septiembre de ese año, de ahí comenzó la baja temporada, reduciendo las frecuencias a tan solo cuatro semanales, que operaban en la ruta Cali – Houston los días: martes, viernes, sábados y domingos; y en la ruta Houston – Cali los días: lunes, jueves, viernes y sábados. Así se continuó hasta el 14 de diciembre, donde se inició la temporada alta operando diariamente hasta el 8 de febrero de 2006.



Para esta temporada Continental Airlines, marcó un hito en la ocupación de asientos de un vuelo desde la ciudad de Cali hacia los Estados Unidos, con una ocupación del 108% en el mes de diciembre de 2005.

6.5 COMO SE LOGRÓ ESTA OCUPACIÓN

Con una sobreventa del 8.0% sobre la capacidad total de los aviones, y un autorizado de sobreventa del 13%, lo que significa que el porcentaje de No Show (Personas que reservan y no se presentan al vuelo) no fue tan alto como el esperado por casa matriz. Esto ha llenado las expectativas tanto de los clientes, como los de la compañía, y ha permitido incrementar la participación en el mercado (market share) al 16% (Véanse Anexos I y II). Ha sido un logro muy importante sabiendo que la participación máxima nunca pasaba del 3.1%.

Para ello fue necesario concentrarse mucho en las visitas a las agencias ya que en estas se ve representado casi un 75% de las ventas de las aerolíneas, un 20% se le adjudica a las páginas de Internet y el 5% restante en, ventas directas por oficina; así viendo la inminente necesidad de fortalecerse en la parte de la torta que más genera ventas para la compañía. Se desarrollaron planes semanales de visitas, con herramientas (inside sales) que permitieran conocer factores reales de ventas por agencias, con esto se determinó la manera en que se dividen las ventas de cada aerolínea y qué porcentaje se maneja a diario en las agencias de viajes. Con esa información se facilita la forma de interactuar con los agentes de viajes y se tienen razones de peso para reclamar bookings.

También se realizaron clínicas de ventas semanales, dedicadas a cada agencia, donde se mostró el producto Continental y todos sus derivados, con el fin de recalcar y crear recordación de marca y producto en cada agente. Se logró que cuando un cliente esta frente a su asesor de viajes, éste le ofrezca como primera alternativa para su ruta, nuestra aerolínea en las rutas que son realmente significativas.

Otro evento importante que se realizó en Suramérica, fue el "Mundo Continental", donde se expuso durante dos días, todo lo que es Continental en el mundo y las muchas empresas con las que la compañía tiene vínculos, tales como empresas de alquiler de vehículos, cruceros, seguros de viaje, hoteles, resorts, planes turísticos, almacenes de venta de maletas, courier, y programas de millas.



Durante el evento que reunió agencias de Cali, el Valle y todo el Eje Cafetero, se contó con un total de 87 agencias participantes, el cual se llevó a cabo durante los días 18 y 19 de febrero en el Hotel Intercontinental de Cali (Ver figura 1.3).

Dentro del evento se dieron a conocer las alianzas estratégicas de la aerolínea en Suramérica, teniendo un 49% de acciones de Copa Airlines, quien a su vez consolidó un negocio en Colombia adquiriendo el 89% de las acciones de Aerorepública, y lo que esto significaría para el grupo Copa Holding y sus aliados. Este aspecto permitirá a Continental, convertirse en la aerolínea americana, con más aliados estratégicos en el mercado aeronáutico, y así cubrir en un alto porcentaje de destinos a nivel mundial.

Por otro lado se dio a conocer la adquisición de la nueva generación de aviones de la casa Boeing, ya que es la primera y única aerolínea americana en pedir veinte aviones 787, con capacidad para transportar hasta 317 pasajeros, y cubrir destinos de hasta 18 horas de vuelo, por su gran autonomía y confort. También se mostró la implementación de los winlgets⁸

Otra de las estrategias utilizadas, fue la publicidad en medios de comunicación. Se pautaó en periódicos nacionales y locales, revistas y emisoras.

También se patrocinaron eventos de Golf, se realizaron rifas en Chipichape e invitaciones a conciertos fuera del país de grupos o artistas, estos últimos entregados por emisoras reconocidas a nivel nacional.

6.6 LO QUE GANA EL AGENTE

Se entregan bonos de Almacenes Éxito, Pomona o Ley, por valor de \$20.000 y \$40.000 para cada tiquete vendido en clase económica y clase ejecutiva respectivamente. Entonces cada que un asesor vende un tiquete, debe ingresar en la reserva un código único que lo identifica, y luego de que el pasajero vuelvo y completa su viaje, el sistema automáticamente descarga los códigos y nos permite saber quien vendió ese tiquete.

⁸ Son pequeñas alas, casi verticales en las puntas de las alas de algunos aviones modernos, que se utilizan para aumentar la eficiencia del ala.



Adicionalmente se ha creado un plan de millas para agentes de viajes, lo que le permite a cada uno ganar las mismas millas que el pasajero gana, esto siempre y cuando la venta se realice en clases de tarifas altas. Así pueden acumular millas y redimir tiquetes con cantidades equivalentes a los destinos que elijan.

Para algunas agencias se ha creado un plan llamado "Over", lo que significa que si una agencia realiza ventas por encima de un tope específico asignado de acuerdo los porcentajes de ventas mensuales, recibirá una sobre-comisión.

Ejemplo: Una agencia que vende regularmente 8.000 dólares mensuales (volados), se le ofrece un 4% más de comisión sobre lo volado de ese mes, si supera los 10.000 dólares. Vale la pena anotar que por regulación IATA⁹, las agencias reciben una comisión legal y obligatoria del 8% sobre la tarifa neta de un tiquete.

De todas las estrategias de ventas utilizadas, esta es una de las más eficaces. Lo anterior puesto que la gerencia de cada agencia presiona a sus vendedores, pues es un incentivo alto, ya que pueden recibir cheques mensuales adicionales, que luego serán distribuidos a criterio de cada agencia.

6.7 OTRAS ESTRATEGIAS

Desde el 28 de enero del año en curso, Continental Airlines lanzó una promoción en los tiquetes, única y de muy bajo precio, lo cual repercutió directamente en las ventas para la temporada alta que iniciaría el 1 de junio de este año. Esta promoción se lanzó en ésta época, porque por estadísticas se sabe que el 64% de las personas planean sus viajes de vacaciones de finales de enero y febrero. Como era de esperarse las otra aerolíneas reaccionaron a tal hecho y se notó a la semana siguiente que habían igualado la tarifa publicada por Continental, incluyendo los mismos destinos y algunos otros.

Según los expertos esta tarifa alcanzaba a cubrir los gastos reales, menos la ganancias bruta operacional que una aerolínea de gran magnitud debería recibir por cada tiquete. Lo anterior llevó a incrementar el índice de pérdidas¹⁰ de la estación Cali esperado para tres años, período que corresponde al proceso de recuperación de la inversión.

⁹ International Air Transport Association – Asociación de Transporte Aéreo Internacional.

¹⁰ Cifras no suministradas por políticas de la empresa.

7. CONCLUSIONES

Luego de una importante y empírica aplicación de una gran variedad de temas vistos durante la carrera, el ponerlos en practica y aprovechar al máximo la utilización de esos recursos, se puede concluir que el proceso de penetración de mercado que se pretendió lograr en Continental Airlines fue satisfactoria, ya que las mismas cifras lo demuestran y el porcentaje esta incrementándose significativamente.

Poder crear en cada agencia de viajes un símbolo que de fe del producto Continental Airlines como marca y que les permitiera recordar la compañía a la hora de cerrar una venta. Es importante ver el progreso que una compañía puede lograr en menos de un año, con objetivos y metas claras para lograr una penetración de casi el 87,4% sobre lo esperado.

Consolidar o posicionar una marca no es cuestión de minutos, requiere un arduo trabajo y la dedicación de muchas personas para lograrlo, luego de mucho esfuerzo y cierta cantidad de actividades, más la perseverancia necesaria se logró incrementar el porcentaje y participación.

Sencillamente, es interesante ver cómo gracias al desarrollo de un proyecto, se puede apreciar claramente el progreso y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

8. RECOMENDACIONES

Se considera necesario reforzar cada vez mas la visitas a las agencias de viajes, pues es donde se concentra el mayor potencial de ventas y donde se ha detectado la vulnerabilidad de los clientes o usuarios finales, esto para convertir a los agentes de viajes en herramientas de ventas para Continental Airlines.

También se aprecia que es necesario reforzar el punto de venta directo, ya que es donde el cliente puede tener contacto directo con la compañía antes de abordar el avión, y mostrar la cara amable de la empresa lo cual permita al cliente tener una idea clara de que es lo que está adquiriendo.

Es muy importante mostrarle al pasajero la magnitud de empresa que es Continental Airlines, ya que en tan solo un año en la ciudad no es fácil que las personas la conozcan muy bien, y menos, que sepan que es una empresa de muchos años en el sector aéreo; que la imagen que se lleven de la compañía sea la que realmente estaban esperando.

Por otro lado, es vital insistir en el aumento de frecuencias a Cali y desde Cali en baja temporada, pues esto demuestra inestabilidad en el mercado. Lo anterior, pues los viajeros lo entienden de una manera errada y piensan que la compañía no es lo suficientemente confiable para tener frecuencias diarias.

Por último se considera que la empresa debería lanzar otra campaña publicitaria como la que lanzó para la entrada al mercado, pero esta vez focalizando sus clientes y dirigida al mercado que realmente le interesa, mostrando sus fortalezas en el servicio, conexiones, tecnología, programas de acumulación de millas, destinos y demás elementos que la hacen, desde hace 3 años consecutivos, la aerolínea numero en los Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

EBERHARDT, Scott. "Por qué vuelan los aviones" [en línea], Washington, 1999. Archivo pdf. [Consultado 8 de mayo de 2006]. Disponible en Internet: www.aa.washington.edu/faculty/eberhardt/AVIONES.PDF

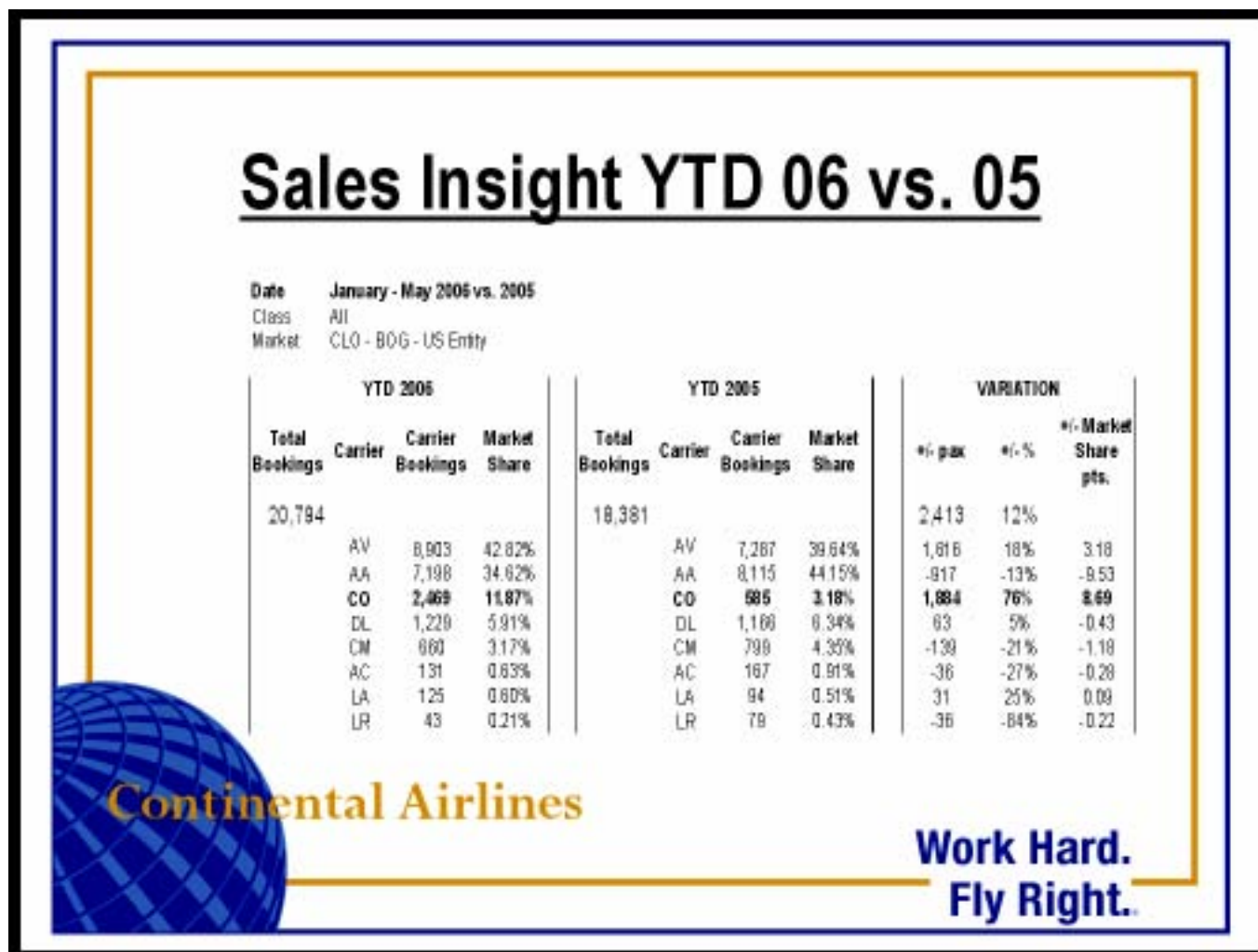
Continental Airlines Inc. [en línea], Houston, 2006. [Consultado el 6 de abril de 2006]. Disponible en Internet: www.continental.com

Great Place to Work Institute Website [en línea]. Great Place to Work Institute Inc., San Francisco, 2005. [Consultado 6 de abril de 2006]. Disponible en Internet: www.greatplacetowork.com

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 1995. NTC 1486.

Word Reference [en línea]. CEO. Jelsoft Enterprises Ltd., Virginia, 2006. [Consultado 11 de abril de 2006]. Disponible en Internet: www.wordreference.com


Anexo A. Comparativo de Bookings en Cali y Bogotá hacia los Estados Unidos – Año 2005 vs. 2006



GALLO, Pilar. Inside Sales Senior Representative, CTO Office. Continental Airlines Inc., Cali , 2006.

Anexo B. Comparativo ventas de agencias de viajes años 2005 y 2006

AGENCY	BSP SALES YTD 06	BSP SALES YTD 05	BSP SALES YTD 06 VS 05	CO SL5 YTD 06	CO SL5 YTD 05	CO SALES YTD 06 VS 05
AVIATUR S.A.	2,658,967	2,047,816	30%	151,848	52,861	187%
VIAJES GALEON LTDA	1,790,875	1,222,465	46%	104,803	23,143	353%
PANTURISMO	1,400,753	1,279,390	9%	55,770	27,430	103%
PULLMAN TOURS L' ALIANDA	788,826	684,346	15%	51,764	12,668	309%
OVER NEXO TOURS	699,216	584,411	20%	48,275	4,534	965%
CASA DEL TURISMO	948,044	676,086	40%	45,542	16,042	184%
REGATA VIAJES Y TURISMO	673,912	250,936	169%	37,544	2,344	1502%
VIAJES NIRVANA LTDA.	460,697	307,234	50%	29,903	1,502	1891%
CARLSON WAGONLIT TRAVEL	513,544	470,349	9%	26,796	9,739	175%
OVER PISTATOURS LTDA.	257,324	259,077	-1%	26,549	2,351	1010%


 **Continental Airlines**

**Work Hard.
Fly Right.**

GALLO, Pilar. Inside Sales Senior Representative, CTO Office. Continental Airlines Inc., Cali, 2006.

Anexo C. Top 10 de agencias de viajes por ventas año 2006

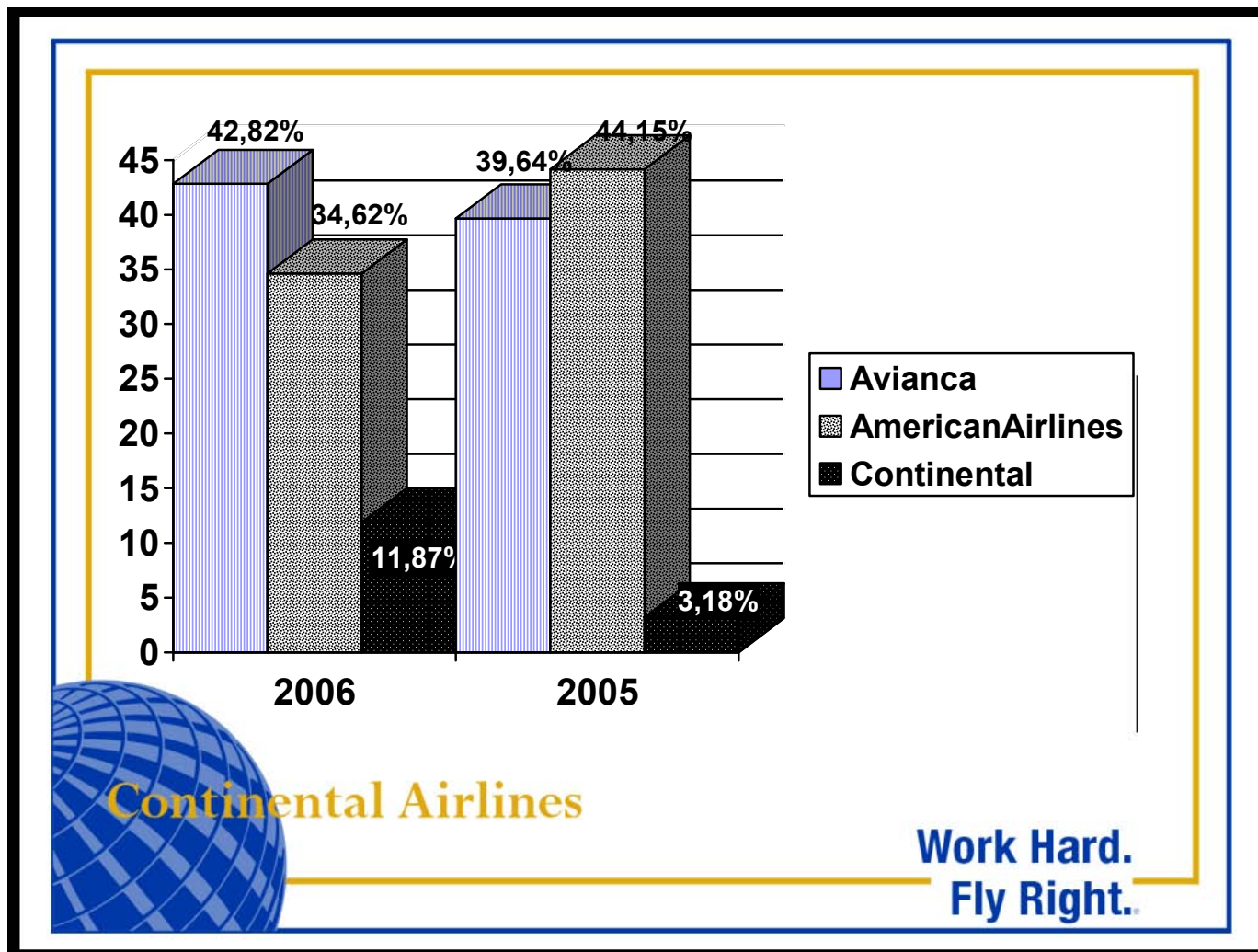
<h2 style="text-align: center;">Agency Sales YTD Apr 06</h2>			
TOP 10 ACCOUNTS	FLOWN 05	FLOWN 04	Var.
AVIATUR - CLO	\$109.364	\$31.410	248%
VIAJES GALEON	\$53.927	\$15.814	241%
OVER NEXO	\$41.510	\$7.192	477%
RESATA VIAJES	\$32.636	\$3.627	799%
PULLMAN TOURS	\$32.571	\$28.937	14%
CWL	\$25.624	\$8.961	186%
CASA DEL TURISMO	\$23.369	\$9.907	136%
PANTURISMO	\$22.507	\$16.511	36%
VIAJES NIRVANA	\$15.788	\$1.664	848%
OVER PISTATOURS	\$13.752	\$3.092	345%

 **Continental Airlines**

**Work Hard.
Fly Right.**

GALLO, Pilar. Inside Sales Senior Representative, CTO Office. Continental Airlines Inc., Cali, 2006.

Anexo D. Market Share Continental Airlines año 2005 y 2006 vs. Avianca y American Airlines.



ROJAS, Jairo Andrés. CTO Agent, CTO Office, Continental Airlines Inc., Cali, 2006.

Anexo E. Programa de viajero frecuente *One Pass*¹¹

“Con el programa OnePass de Continental Airlines, puede recibir millas de OnePass aptas para canjearse por viajes de premio o para realizar una oferta de paquetes VIP únicos y productos en la Subasta en línea de OnePass. También puede recibir millas y puntos que califican para beneficios especiales del nivel Elite. A continuación se encuentra una descripción general de los beneficios básicos de OnePass.

Gane rápidamente viajes gratuitos

- *Canjee millas por viajes a más de 500 destinos en todo el mundo*
- *Gane un mínimo de 500 millas OnePass por cada viaje*
- *Oferta especial y oportunidades de millaje de bonificación*
- *Reciba millas por todas las cosas que hace con nuestra red mundial de más de 70 empresas asociadas al programa OnePass*

Beneficios del nivel *Elite*

- *Ascensos de cortesía ilimitados*
- *Generosas bonificaciones de millaje*
- *Privilegios especiales de premio*
- *Los beneficios de viajes de EliteAccess incluyen prioridad al registrarse, al abordar y en el manejo del equipaje, así como control rápido de seguridad*

Las empresas asociadas de OnePass le ayudan a ganar más

- *Aerolíneas*
- *Hoteles*

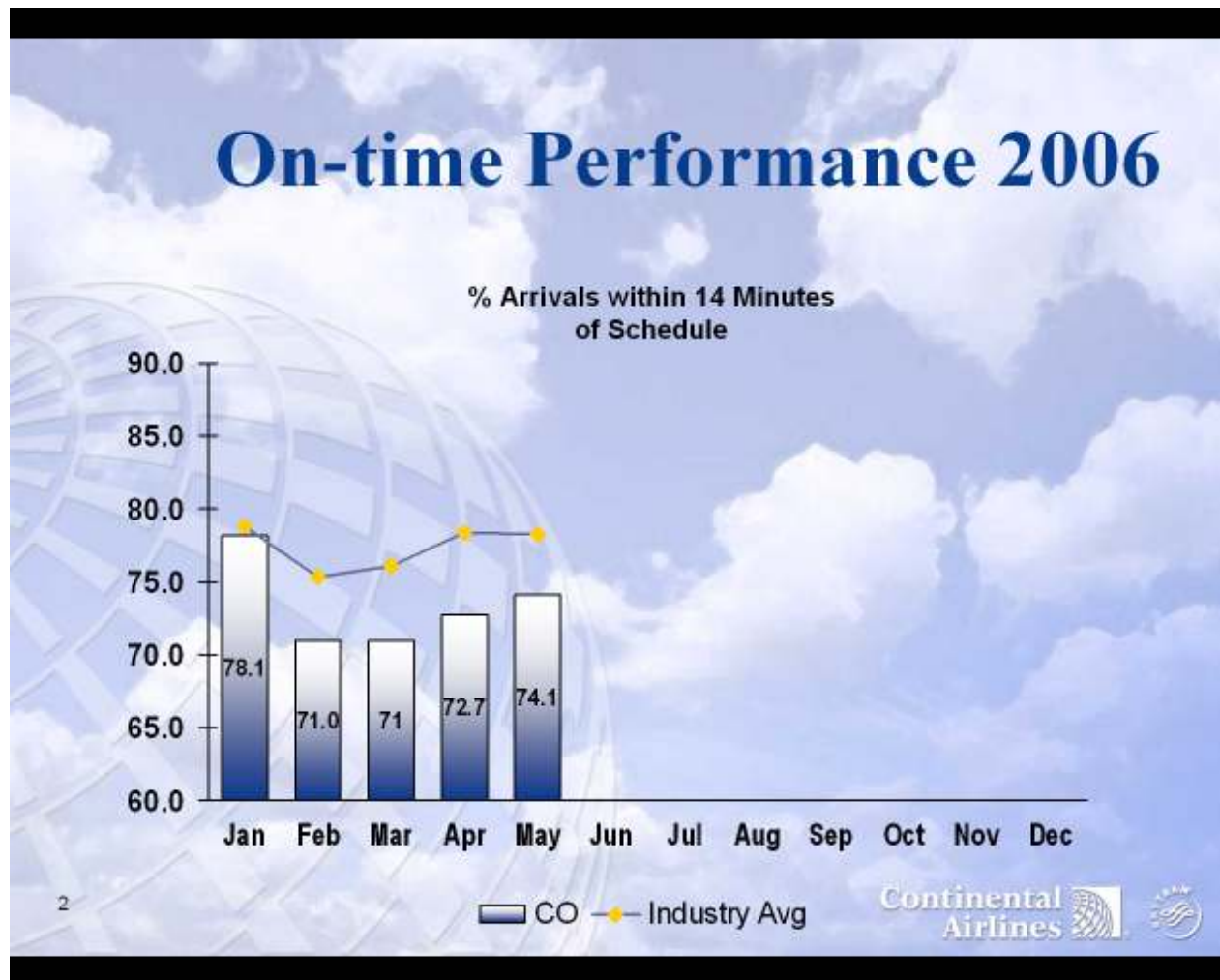
¹¹ One Pass program overview [Online]. Continental Airlines Inc., Houston, 2006. [Consultado 30 de mayo de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.continental.com/lang/es/onepass/>

- *Compañías de alquiler de automóviles*
- *Compañías de tarjeta de crédito/débito*
Cruceros
- *Comercios asociados*
- *Asociados en comunicaciones y más*
-

Beneficios y características de continental.com

- *Vuelo completo, reservaciones de hotel y de alquiler de automóviles*
- *Registro en línea*
- *Perfil de la cuenta que guarda su información de contacto, preferencias y más*
- *Reservaciones de premio de viajes en línea*
- *Subasta en Línea OnePass*
- *Actividad y estado de millaje actualizados*
- *Suscripciones por correo electrónico que le informan las novedades y ofertas de OnePass más recientes*
- *Correos electrónicos TripAlert que le advierten el estado de sus vuelos*
- *Correos electrónicos TripNotes que le confirman el itinerario 72 horas antes de sus vuelos”*

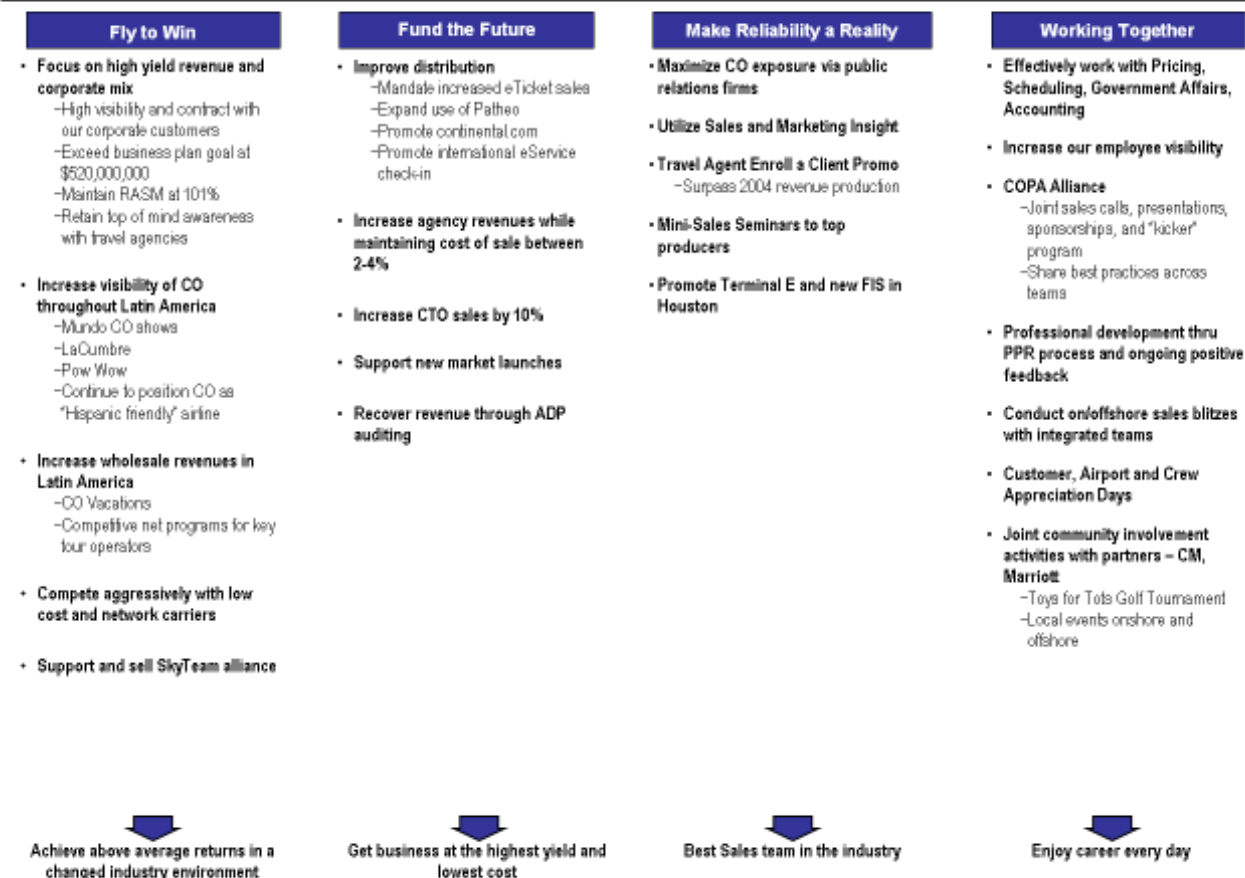
Anexo F. Llegadas a tiempo año 2006 – Porcentaje de llegadas dentro de los 14 minutos del itinerario.



Continental Airlines Inc.. DOT Statistics 2006. Houston, 2006.

Anexo G. El Go Forward Plan para Latinoamérica año 2005

2005 GO FORWARD PLAN - *Latin America Sales*



Continental Airlines Inc.. Go Forward Plan 2005. Houston, 2006.